

МЕНЕДЖМЕНТ ТАЛАНТА



Джанин Сёгей
 президент
 The Sergay Group, Ltd
 Специалист по стратегическому планированию,
 тимбилдингу, организационной культуре,
 управлению персоналом,
 США, Лонг Гров



Нельзя позволить себе игнорировать менеджмент таланта в организации сегодня, если хочешь остаться в бизнесе завтра.



© The Sergay Group, Ltd.

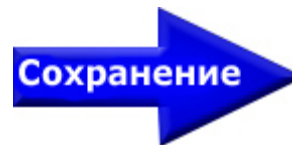
Старая фраза – нет ресурса более важного, чем люди – все еще остается актуальной в наши дни...да, эта фраза и движение ликвидности! Нельзя позволить себе игнорировать менеджмент таланта в организации сегодня, если хочешь оставаться в бизнесе завтра.



Определите набор ключевых определяющих квалификационных навыков, необходимых организации для движения вперед к будущему. Желательно, чтобы стратегический план организации указывал на них, а также на то, что составляет основную компетентность, которая обеспечит будущее организации. Это, в свою очередь, направит вас к тому таланту, который следует искать.

Ищите необходимых людей на соответствующих улицах.

- ☞ Убедитесь, что у вас есть очень подробные должностные инструкции, включающие необходимые специальные компетентности.
- ☞ Пользуйтесь интервью, основанными на анализе поведения, для выбора наилучших кандидатов.
- ☞ Способность сохранить талант начинается с качества первого момента контакта.
- ☞ Тщательно продумайте, каким образом ориентировать нового сотрудника на культуру организации, производственную сферу и конкретную работу.
- ☞ Окажите поддержку новому сотруднику при его переходе в организацию и проявлении способности обеспечивать возможное качество работы в первые три месяца пребывания в должности. Это будет длительное время обеспечивать успех занимаемой должности.

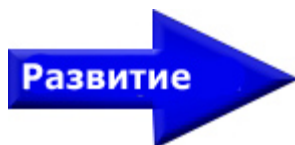


Сохранение таланта зависит не только от того, сколько вы ему платите. На основании наших экзит-интервью мы установили, что многие высококачественные специалисты уйдут из организации за то же или - в некоторых случаях - даже меньшее вознаграждение, если не удовлетворены их другие потребности.

- ☞ Культура предприятия, способ, которым ведутся здесь дела, играет громадную роль в создании производственной среды, которая притягивает личности или отталкивает их. Культура создается системами, процессами, технологией, структурой, руководством и поведением людей и коллективов в организации.
- ☞ Соответствие ценностей организации и ценностей сотрудников также окажет влияние на решение личности сохранить свою приверженность организации.
- ☞ Наиболее важным отношением для любой личности в организации является отношение с непосредственным руководителем. Обеспечьте, чтобы ваши руководители умели конструктивно управлять своими непосредственными рапортами и своими коллективами.
- ☞ Привлекайте личностей в процесс принятия решений в сферах их ответственности. Привлекайте специалистов высокого класса к работе над межфункциональными проектами. Дайте людям почувствовать, что они создают нечто отличное.

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

- Убедитесь в том, что каждый новый сотрудник соответствует культуре организации, а затем обеспечьте соответствие с производственной средой и, далее, с фактической работой. Пересматривайте это соответствие сотрудник-среда, т.к. люди и обстоятельства меняются, и для достижения лучших результатов может потребоваться некоторая регулировка или новое позиционирование.



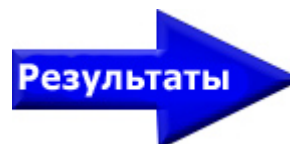
Развитие (подготовка, повышение квалификации) связано с ростом сотрудников для удовлетворения их собственных потребностей и потребностей организации. Подготовка играет большую роль в менеджменте таланта. Организация не может обещать сотруднику конкретной работы в результате повышения квалификации. Лучше всего, пообещать сотруднику возможность стать частью пула талантов, из которого подбираются кандидаты при освобождении должностей, и то только в том случае, если их мастерство соответствует требованиям должности.

- Компетентность можно разделить на ее четыре составляющих:

Знания	(что вы знаете)
Умения	(что вы знаете о том, как это сделать)
Поведение	(что вы делаете)
Позиция	(что вы хотите делать)

- Определите профиль компетентности каждого сотрудника. При этом нужно установить, есть ли пробелы в компетентности, которые отвечают за разрывы между фактическим и желательным на данный момент уровнем, а также разрывы между текущей компетентностью и возможными будущими потребностями в компетентности.
- Избегайте опасности развивать только слабые стороны; сосредотачивайтесь на укреплении сильных сторон в местах критических положений.
- Создавайте возможности развития разными методами; например, обучение, резервирование, ротация должностей, привлечение к работе над проектами, межфункциональные проблемы и коллективная работа.
- Убедитесь в том, что предоставляемое обучение связано со стратегическими потребностями организации.
- Наставничество может играть важную роль в подготовке других сотрудников так же, как и в укреплении отношений. Это создает возможность долгосрочного воздействия на чувства принадлежности к организации.
- Делайте ставку на взлет продуктивности личностей с высоким потенциалом, свойственный им при мотивации, удовлетворяющей личные потребности индивидуума.
- Интегрируйте развитие таланта в систему менедж-

мента результатов деятельности.



Идентификация потенциала – это компонент менеджмента таланта, но фактические результаты деятельности отражаются на используемом таланте. Критическое значение имеют надежные методы менеджмента результатов деятельности.

- Выясните роли в организации, обеспечивающие ориентацию на стратегию, а также в функциональных подразделениях.
- Привлеките сотрудников к разработке соглашений о своих результатах. Эти соглашения должны опираться на цели, которые необходимо достигнуть, результаты, которые необходимо получить, указывать стандарты качества, действия и контрольные сроки.
- Сотрудники должны нести ответственность за поставляемую работу, но в соответствии с соглашениями о результатах, которые служат рабочими документами, так что в них необходимо вносить изменения под действием обстоятельств.
- Важна обратная связь - постоянная, объективная и конструктивная.
- Позитивная искренняя поддержка способствует в течение длительного времени созданию среди сотрудников ощущения своего признания.
- Способ для того, чтобы талантливые личности ощущали себя в организации поощренными, не всегда обязательно связан с деньгами или продвижением вверх.



Определите высококачественных специалистов, характеристики которых предпочтительны для организации. Используйте этот пул талантов для интеграции новых сотрудников в организацию. Это ускорит ассимиляцию с культурой организации и обеспечит укрепление желаемых методов работы. Установлено также, что чем лучше первый опыт нового сотрудника, тем больше вероятность, что он будет сохранен организацией, и тем быстрее могут быть достигнуты эффективные результаты.

Талантливые личности могут также служить наставниками в организации, и эта их деятельность может рассматриваться как признание и поощрение. Инновации со стороны талантливых личностей могут быть внедрены в системы, процессы и методы организации в целях непрерывного совершенствования и также служить признанием личностей.

В конечном счете, менеджмент таланта, основанный на уважении и прозрачных отношениях, будет в течение долгого времени гарантировать вам, что вы оцениваете, отбираете, даете полномочия и сохраняете лучшие талантливые силы для вашей организации.